

## Savoir-être et savoir-faire utiles à l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur dans la région de la Kara (Togo)

### [ Skills and know-how useful for the professional integration of higher education graduates in the Kara region (Togo) ]

*Tamégnon YAOU*

Maître-Assistant au Département de Sociologie, Faculté des Lettres et Sciences Humaines, Laboratoire de Recherches et d'Etudes en Linguistique, Psychologie et Société (LaRELIPS), Université de Kara, Kara, Togo

---

Copyright © 2022 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** An effective education system is measured by the employment of the graduates it produces. Education systems in Africa are largely marked by rampant underemployment and unemployment rates. In Togo, these rates were 24.9% and 3.9% respectively in 2015. As the number of young people and their levels of education increase, the question arises as to whether they have the soft skills required to facilitate their integration into the workforce, especially graduates of higher education ? Indeed, after forty-five interviews conducted with managers of placement agencies for graduates, NGO managers and human resources directors of some companies that receive higher education graduates for internships, it appears that employers are asking more and more for socio-emotional (soft) skills than cognitive ones. The soft skills highlighted by these employers include: punctuality, humility, commitment, curiosity, integrity, flexibility and proactivity. From the point of view of know-how, apart from the mastery of English and the computer tool which are transversal knowledge, we must retain the sense of organization, the ability to do personal research and to produce reports within the deadlines.

**KEYWORDS:** Soft skills, transversal knowledge, humility, proactivity, employers.

**RESUME:** Un système éducatif efficace se mesure à l'aune de l'insertion professionnelle des diplômés qu'il produit. Les systèmes éducatifs en Afrique sont en grande partie marqués par des taux de sous-emploi et de chômage galopants. Au Togo, ces taux sont respectivement de 24,9% et 3,9% en 2015. Au fur et à mesure que croissent le nombre de jeunes et leurs niveaux d'instruction, il se pose alors la question de savoir s'ils ont les compétences douces requises pouvant favoriser leur insertion professionnelle, surtout les diplômés de l'enseignement supérieur ? En effet, après quarante-cinq entretiens menés auprès des responsables d'agences de placement des diplômés, des responsables d'ONG et des directeurs des ressources humaines de certaines entreprises qui reçoivent en stage les diplômés de l'enseignement supérieur, il ressort que les employeurs demandent de plus en plus de compétences socio-émotionnelles (douces) que cognitives. Les savoir-être que ces employeurs ont mis en exergue sont entre autres: la ponctualité, l'humilité, l'engagement, la curiosité, l'intégrité, la flexibilité et la proactivité. Du point de vue des savoir-faire, hormis la maîtrise de l'anglais et de l'outil informatique qui sont des savoirs transversaux, il faut retenir le sens de l'organisation, la capacité à faire des recherches personnelles et à produire des rapports dans les délais.

**MOTS-CLEFS:** Compétences douces, savoir transversal, humilité, proactivité, employeurs.

## 1 INTRODUCTION

L'insertion professionnelle des jeunes est la finalité d'un système éducatif performant et constitue un défi majeur dans les sociétés africaines en mutation. En effet, dans une société capitaliste, l'école forme pour une fonction précise, soit dans la fonction publique, soit dans les ONG, soit dans les entreprises, les associations et autres. La formation reçue dans les institutions d'enseignement supérieur rend les diplômés plus à même d'occuper parfois directement une fonction. Mais souvent, il leur faut un stage, une mise à niveau pour espérer avoir un emploi stable.

Dans la plupart des pays, l'insertion professionnelle des jeunes intervient dans un contexte où, sous l'effet du développement de l'éducation, la scolarité dure plus longtemps. À une époque où le niveau général de formation augmente, un des constats les plus préoccupant est l'augmentation des écarts entre les jeunes les mieux pourvus en capital scolaire et ceux qui n'ont pas atteint le niveau de l'enseignement secondaire supérieur [1]. L'éducation n'est que l'une des variables qui conditionnent l'insertion professionnelle des jeunes. D'autres caractéristiques, telles que l'appartenance ethnique, le sexe, le statut socio-économique ou la ruralité pèsent lourdement sur les perspectives d'emploi et l'avenir des jeunes.

Au Togo, plusieurs initiatives ont été prises par les gouvernants depuis quelques décennies. En 2010, d'une part un ministère dédié à la promotion de la jeunesse et à l'emploi des jeunes (MDBAJEJ) a été créé, et, d'autre part, l'adoption récente de deux politiques majeures que sont la Politique Nationale de Jeunesse (PNJ), assortie d'un Plan d'Action Opérationnel (PAO) actualisé pour la période 2014-2017, et le Plan Stratégique National pour l'Emploi des Jeunes (PSNEJ) qui a couvert la période 2013-2017 [2]. Par ailleurs, l'Agence Nationale du Volontariat (ANVT) participe à l'insertion des jeunes diplômés par la mise en stage des primo-demandeurs d'emploi. Certaines initiatives portent déjà des fruits d'autres par contre sont restées à l'état de déclarations d'intentions, d'autres encore ont des résultats mitigés.

Selon l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique [2], le monde compte aujourd'hui 1.8 milliard de jeunes de 10 à 24 ans. Ce groupe représente la plus importante cohorte jamais connue à entamer sa transition vers la vie adulte. Plus de 85 % d'entre eux vivent dans des pays en développement et, dans de nombreux endroits, ils représentent jusqu'à 30 % de la population, leur nombre ne cessant d'augmenter. L'Afrique compte 200 millions de jeunes âgés de 15 à 24 ans, soit plus de 20 % de la population. Le continent connaît une croissance rapide de sa population et est entré dans une phase de lente transition démographique qui va augmenter la pression à laquelle les pays sont confrontés en termes de création d'emploi. La grande majorité des jeunes sont des ruraux qui travaillent principalement dans l'agriculture où ils représentent 65 % de l'emploi total.

Selon l'INSEED (2017), 87% des emplois sont générés par le secteur informel via des unités de productions informelles (UPI). En outre, généralement, le secteur informel est le terrain d'emploi des sortants des formations post-primaire. Ce secteur est de plus en plus sollicité par certains diplômés post-baccalauréat. Or selon la COFEMEN [3] l'économie informelle, d'après les estimations de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), est à l'origine de 70% des emplois créés aujourd'hui dans les pays en voie de développement. De productivité faible, ce secteur fait appel à des techniques rudimentaires, à une main-d'oeuvre peu qualifiée. La rémunération honoraire moyenne des salariés est de 820 FCFA et le taux de chômage au sens du Bureau International du Travail (BIT) est de 3,9%.

Le sous-emploi prédomine et a progressé de 22 à 24,9% entre 2011 et 2015. Les hommes sont touchés par ce phénomène à hauteur de 25,8% contre 24,1% pour les femmes. Selon l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE), les critères du sous-emploi sont: (i) Adéquation entre la formation et l'emploi exercé; (ii) individu en activité moins de 40 heures par semaine; (iii) individu exerçant une activité mais étant toujours à la recherche d'emploi (Source: ANPE). Cependant, les jeunes traversent des difficultés de tous genres, plus encore les jeunes diplômés qui sont de plus en plus confrontés au chômage, aujourd'hui plus qu'hier. Les causes de cette croissance du chômage et du sous-emploi des jeunes diplômés sont diverses et variées (inadéquation de la formation face aux besoins du marché du travail, insuffisance de l'offre du marché, etc.). Les universités, les centres de formations et les organisations non gouvernementales apportent pour ce qui les concerne, des solutions pour panser cette plaie béante qu'est le chômage.

Les apprenants et les étudiants, eux aussi, devraient s'ajuster pour acquérir le savoir-faire et le savoir être nécessaires, qui, en plus des connaissances acquises (savoirs) selon leur parcours de formation, contribueront à bâtir chez eux un profil et une personnalité capables de relever les défis contemporains du marché de l'emploi et celui du travail. Le chômage des jeunes résulte en qualifications et de la demande du marché du travail. La situation est aggravée par le fait que l'éducation et les programmes de formation ne sont pas toujours conformes aux attentes du marché du travail [4]. Les attentes sont de divers ordres, notamment du point de vue des savoirs (connaissances), des savoir-faire et des savoir-être. Au Togo, l'ANPE accompagne certains jeunes par des formations et facilite l'insertion professionnelle d'autres par des stages de six mois renouvelables une fois dans l'optique de leur offrir une expérience professionnelle. L'ANVT quant à elle place d'autres jeunes primo demandeurs d'emploi dans des structures qui en font la demande pour une durée d'un an renouvelable. Certains employeurs sont satisfaits des prestations des primo demandeurs d'emploi et les gardent dans leurs structures, par contre d'autres après le contrat d'un an se séparent de ceux-

ci. La plupart des compétences requises au travail ne sont pas souvent enseignées dans les écoles ou universités. Dans ces conditions, quels sont les jeunes qui ont plus de chances de s'insérer facilement selon les exigences des employeurs ? Quels savoir-être et savoir-faire exigent-ils les employeurs pour garder les primo demandeurs d'emploi ?

La présente recherche vise à analyser les savoir-faire et les savoir-être que les employeurs exigent des primo demandeurs d'emploi pour les garder dans leurs structures. Ceci dit, nous postulons que les employeurs exigent des jeunes plus de savoir-être que de savoir-faire. Comment explique-t-on cette situation ?

En effet, plusieurs théories expliquent l'insertion professionnelle notamment la théorie des signaux à l'embauche, celles du filtre et de la recherche d'emploi. Pour la présente recherche nous optons pour celle du capital humain. En effet, la théorie du capital humain met en exergue l'ensemble des capacités productives d'un individu, incluant ses aptitudes opératoires au sens large: connaissances générales ou spécifiques, savoir-faire et savoir être, expériences...Il s'agit d'une somme de qualités que l'on peut constituer, accumuler et utiliser. Pour [5], le capital humain comprend trois composantes principales qui permettent à l'employé d'être performant: l'éducation et la formation au sens large, la santé (moteur du développement et du bien-être physique et mental des individus), et tous les autres facteurs qui, concrètement permettent à l'individu de participer à la production. La théorie du capital humain établit une relation positive entre l'éducation, la productivité et le salaire. Développée depuis les années 1960 par plusieurs auteurs dont [6], la théorie du capital humain considère l'éducation d'un individu comme un gain futur pour celui-ci. Pour [7] le niveau de qualification et de formation acquis est une variable déterminante dans les chances d'insertion professionnelle et de stabilisation; l'absence de diplômes est largement sanctionnée sur le marché de l'emploi. Selon Becker, le capital humain est un actif, un patrimoine, un stock susceptible de procurer un revenu. Il en est de même pour le capital humain qui est un sous-ensemble dans cette notion globale de capital: le capital humain est un stock de connaissances et d'expériences, accumulé par son détenteur tout au long de sa vie par des investissements. Dans le cadre de cette recherche, les savoir-faire et savoir-être font partie des éléments du capital humain.

## **2 APPROCHE METHODOLOGIQUE**

Cet article est à la base une conférence présentée le 3 février 2022, à l'occasion de la journée du civisme qu'a organisé l'Université de Kara. En préparant cette communication, plusieurs entretiens ont été faits dans le but de ne pas être trop théorique. L'intérêt est donc né des données collectées suite aux entretiens effectués. D'autres entretiens ont été effectués après la conférence. Dans ce contexte, les entretiens se sont étendus sur huit mois, de janvier à août 2022. Au cours de cette période, la recherche documentaire s'est faite concomitamment.,

Cette recherche s'est déroulée sur toute l'étendue du territoire togolais mais principalement dans la région de la Kara où plus d'acteurs ont été interviewés. L'université de Kara, la seconde université publique du Togo se trouvant dans le chef-lieu de la région de la Kara, il a semblé important d'interroger les employeurs qui consomment plus les diplômés sortant de cette université. Le groupe cible est constitué des employeurs (responsables des ONG et des associations de la région de la Kara), des responsables des ressources humaines des entreprises privées et aussi des responsables régionaux des faitières des ONG du Togo.

Dans la région de la Kara, 35 responsables d'organisation de la société civile (OSC) ont été interviewés dans le cadre de cette recherche. Par ailleurs, dans une logique de triangulation des données, nous avons interviewé également les responsables de l'Agence nationale pour le volontariat au Togo (ANVT) et l'agence nationale pour l'emploi (ANPE). La première agence place toutes les catégories de diplômés dans les structures qui en font la demande. La seconde agence quant à elle a pour objectif d'aider les demandeurs d'emploi à faire une expérience en vue de leur insertion professionnelle définitive. Ceci dit les deux structures favorisent l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur dans notre pays. Ainsi, en plus des responsables d'ONG, nous avons interviewé deux responsables régionaux de l'ANPE, ceux de Kara et de Sokodé et le responsable régionale de l'ANVT Kara. Le responsable de Union des organisations non gouvernementales du Togo (UONGTO) a été interviewé dans le sens d'aider à la triangulation des informations. Six directeurs des ressources humaines (DRH) d'entreprises privées et des chasseurs de têtes ont été interrogés en vue de connaître, les savoir-faire et savoir-être exigés par eux dans divers domaines de la vie professionnelle.

Cette recherche est fondamentalement qualitative. Ainsi, des entretiens individuels ont été menés et ceux-ci ont été tous enregistrés et transcrits par la suite. Les transcriptions ont permis de produire des verbatims significatifs. Par la technique de l'analyse de contenu, les verbatims ont été catégorisés en tenant compte des objectifs de la recherche. En effet, étant donné que ce travail consiste à répertorier et analyser les savoir-être et savoir-faire favorisant l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur, les verbatims ont donc été regroupés en savoir-être et en savoir-faire, à dimension individuelle et collective. Dans les résultats qui sont présentés dans la partie suivante, l'analyse de contenu a permis de mettre en lumière les savoir-être et savoir-faire qui seront écrit en italique dans les verbatims présentés en caractère droit et qui dépassent trois lignes

quand l'interviewé exprime clairement la compétence attendue du diplômé. Pour les verbatims dont le nombre de ligne est inférieur à trois, la compétence est toujours en italique et le verbatim est présenté entre les guillemets.

### 3 RESULTATS

#### 3.1 CLARIFICATION DES CONCEPTS

Avant de présenter les données de l'enquête, il est important de définir les concepts clés que sont insertion professionnelle, savoir-faire, savoir-être. Selon [8], d'une façon plus large, on peut définir l'insertion professionnelle comme le processus conduisant à l'intégration d'une personne à un milieu de travail. D'après [9], le concept d'insertion professionnelle renvoie à un processus dynamique qui caractérise le passage du système éducatif à une position d'activité relativement stabilisée sur le marché du travail. L'insertion commence dès lors qu'un individu consacre plus de temps à la recherche d'emploi ou à un emploi rémunéré plus ou moins stable qu'aux loisirs, aux études, etc. et prend fin lorsque celui-ci n'y accorde plus de temps. Elle ne se limite donc pas seulement au moment où l'individu accède à un emploi.

Nous nous alignons sur la définition de Mansuy car dans notre contexte de rareté de l'emploi, l'insertion professionnelle est un processus qui part du désir d'avoir un emploi à l'obtention d'un emploi stable ou d'un stage pouvant déboucher sur un emploi stable. En effet, la stabilité d'un emploi, donne au diplômé une certaine quiétude psychologique et favorise l'insertion sociale.

Par l'instruction, les jeunes acquièrent beaucoup de connaissances dans divers domaines, dans les universités et les centres de formation. Le niveau d'instruction des jeunes s'est d'ailleurs nettement amélioré par rapport à leurs parents. Cependant, plusieurs défis se posent à eux quant aux savoir-faire et surtout aux savoir-être attendus d'eux par les employeurs. Concernant le savoir-faire, il s'obtient aussi bien par l'instruction que par les expériences dans l'éducation non formelle (reçue dans les associations et groupes organisés).

Le savoir-faire se réfère à l'expérience pratique qui témoigne de la maîtrise technique d'un domaine et qui permet l'application d'une connaissance, d'un savoir. C'est donc l'habileté à mettre en œuvre son expérience et ses connaissances acquises dans un art ou un métier quelconque. Généralement, le savoir-faire est intrinsèquement lié aux savoirs. Quand on apprend des choses d'un domaine donné, on en apprend en même temps des savoir-faire.

Quant au savoir-être, il a trait à l'attitude, aux valeurs d'une personne. Ce sont les qualités personnelles et comportementales dont fait preuve un individu dans le domaine professionnel. Rarement le savoir-être est acquis par les apprentissages théoriques, sauf dans certaines formations professionnalisantes. Le savoir-être s'acquiert le plus souvent par l'expérience (les stages, les échanges avec les professionnels d'un métier, l'apprentissage sur le tas). Cependant, un apprenant peut faire un stage en entreprise et sortir sans un minimum de savoir-faire, parce qu'il manque de savoir-être de base pouvant lui permettre d'acquérir plus de savoir-faire. Les savoir-être sont le fruit de la personnalité du demandeur d'emploi et du stagiaire. La personnalité est bâtie sur une longue période et sur plusieurs leviers notamment: (i) l'inné qui se traduit parfois sous forme de caractère et de tempérament; (ii) l'éducation familiale assurée par les parents qui ont une influence évidente sur la personnalité de l'enfant jusqu'à sa maturité, les parents apprennent à l'enfant à intégrer les normes sociales qui favorisent l'insertion sociale; (iii) l'histoire personnelle qui est fondée sur les joies et les peines, les expériences positives et négatives, les blessures de la vie, la vie affective et émotionnelle; (iv) le rapport à soi-même qui dépend de comment l'individu se perçoit lui-même, l'estime qu'il a de lui-même, la confiance en soi; (v) le rapport à autrui qui est bâti sur comment les autres le perçoivent, les rapports qu'il a eu dans les groupes et les instances de socialisation auxquels il a fait partie, etc. C'est dire que le savoir-être est une somme d'expériences acquises depuis la naissance jusqu'à l'entrée en stage.

#### 3.2 LES SAVOIR-ÊTRE QUE DOIVENT AVOIR LES JEUNES DIPLOMES DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU TOGO

Les entretiens ont permis de mettre en exergue les savoir-être et les savoir-faire que les employeurs trouvent utiles chez les diplômés de l'enseignement supérieur en stage dans leurs structures pour les garder. La plupart des interviewés ont mis plus l'accent sur les savoir-être car comme le souligne le responsable de l'ANPE-Kara, « de nos jours les employeurs cherchent plus les *savoir-être* parce qu'à compétences égales dans une entreprise, on s'appuie sur le savoir-être. On ne les enseigne pas à l'école, on les acquiert à travers les comportements, par exemple *la ponctualité* » (propos d'entretien, juillet 2022).

Les acteurs du secteur privé sont unanimes sur le fait que les diplômés sortis de l'université ne sont pas proactifs, curieux et engagé. C'est dans ce sens que le président du conseil d'administration de l'Union des ONG du Togo (UONGTO) souligne:

*Dans notre contexte les jeunes quand on leur donne par exemple un travail, quand ils ne savent pas le faire ils attendent, ils ne vont pas demander, ils attendent jusqu'au jour où on leur demande s'ils ont fait le travail et ils vous disent qu'ils*

*ont commencé et ils ont rencontré telles difficultés et ils ont arrêté. Ça ne se passe jamais comme ça dans le monde du travail. Le monde du travail ce sont les résultats que les gens veulent. Donc on ne peut pas se trouver des excuses pour ne pas faire le travail demandé (Propos d'entretien, mars 2022).*

Un responsable d'ONG à Lomé souligne la nécessité de l'engagement des jeunes. Pour lui, il est important de garder l'effort dans le travail. Il souligne:

*Nos jeunes ont besoins d'apprendre à être vraiment engagé, être engagé, c'est ne rien lâcher, rester dans l'effort jusqu'à atteindre les résultats. Parfois, chez les gens qui sont assez expérimentés, on voit dans leurs comportements au travail qu'ils ne vont pas au bout de l'effort et ça c'est quelque chose de totalement inadmissible (propos d'entretien, janvier 2022).*

Un responsable d'ONG insiste sur l'humilité qui favorise la capacité à apprendre et à accepter les conseils et les remarques de leurs aînés.

*Il y a un autre problème chez les jeunes diplômés, c'est la disponibilité à apprendre. Ne pas savoir ce qu'on demande n'est pas un problème mais rester disposé à pouvoir apprendre quand on vous dit comment ça se fait est une bonne qualité que les jeunes doivent pouvoir développer » (propos d'entretien, janvier 2022).*

L'humilité est importante et permet de s'ouvrir aux aînés et autres collègues pour apprendre. Le président du conseil d'administration de l'Union des ONG du Togo a aussi insisté sur l'humilité en ces termes:

*Les jeunes ne savent pas comment accueillir les observations et remarques qu'on leur fait. Un jeune qui ne connaît pas le travail qu'on lui a confié, quand on lui fait un feedback, au lieu de rester attentif et d'exercer l'écoute active, de comprendre ce qu'on veut de lui et de pouvoir le faire, il reste sur ses gardes parce qu'ils croient savoir. Je ne sais pas, il y a un manque d'humilité flagrant qu'on voit chez eux et ça ne fait pas du bien à ces jeunes eux-mêmes et aussi aux employeurs (propos d'entretien, janvier 2022).*

Un Directeur des Ressources Humaines dans une structure de la place insiste sur le fait que les jeunes manquent de curiosité et de ponctualité, valeur importante pour favoriser de bonnes relations professionnelles. Il dit:

*Les jeunes manquent de curiosité. Il y a aussi un problème de ponctualité aussi. La ponctualité, tout commence par là. Vous demandez un emploi et on vous dit que la boîte démarre à sept heures et demie et vous venez au boulot à neuf heures, naturellement, les relations avec l'employeur ne seront jamais bonnes » (Propos d'entretien, janvier 2022).*

C'est dans cette optique que le responsable de l'ANPE-Kara insiste sur la flexibilité des jeunes.

*Il y a d'autres qui, en entreprise, comme on leur a dit que le travail va de 7h à 12h et de 14h30 à 17h30, quand il est l'heure, ils viennent dire à leur chef, il est l'heure, je veux rentrer. Or, il y a du travail, cela signifie qu'il n'est pas flexible. Beaucoup d'employeurs se basent sur ces compétences douces pour garder les stagiaires qui sont avec eux (propos d'entretien, juillet 2022).*

La flexibilité selon lui c'est la capacité de s'adapter au contexte du travail et généralement d'accepter de travailler sous pression.

Un responsable d'ONG à Lomé met en exergue la curiosité et la capacité à faire des propositions:

*Les jeunes que les employeurs veulent aujourd'hui c'est ceux qui en venant dans une boîte cherchent à comprendre ce que la boîte fait et observent ce qu'ils peuvent apporter, qu'est-ce que la boîte fait déjà de bien et qu'est-ce que la boîte peut faire davantage pour aller mieux. Malheureusement nos jeunes n'ont pas acquis toutes ces attitudes-là. De plus, les jeunes ne sont pas assez curieux (propos d'entretien, février 2022).*

Le coordonnateur des ONG de la Kara a aussi souligné le manque de conscience professionnelle des jeunes qu'il reçoit en stage chez lui.

*Sur le plan des aptitudes, psychologiques et comportementales, ils ont du mal à dissocier les réalités de leur environnement familial de celui du travail en groupe, tout est pris à la légère et on ne sent pas en eux l'envie de faire des sacrifices ni de la violence sur eux-mêmes pour être à la hauteur des tâches qui leur sont confiées » (Responsable d'ONG, mai 2022).*

En somme, les savoir-être qui reviennent souvent sont la ponctualité, l'engagement, la curiosité, l'intégrité, la flexibilité, l'adaptabilité, l'humilité, la proactivité, le travail sous pression.

### 3.3 LES SAVOIR-FAIRE EXIGES FAVORISANT L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES PRIMO-DEMANDEURS D'EMPLOI

Les interviewés n'ont pas beaucoup insisté sur les savoir-faire au cours des entretiens. Cela peut s'expliquer par le fait que la plupart estiment que ce sont des compétences en partie apprises dans les universités ou centres de formation et qu'elles sont souvent intrinsèquement liées aux connaissances universitaires reçues. Cependant quelques-uns ont mis en lumière certains savoir-faire transversaux notamment le sens de l'organisation, la production des rapports dans les délais, la capacité à faire des recherches qui leur permet d'innover. Les propos suivants traduisent très clairement ces savoir-faire. Le responsable de l'ANVT de la région de la Kara a effectivement insisté sur le sens de l'organisation en ces termes:

*On a créé les mairies qui aujourd'hui se cherchent. Quand tu envoies un jeune comptable par exemple qui sait classer les dossiers, préparer les ordres de virements, à être réglo à temps, ça facilite les choses au niveau de la mairie. Un jeune comme ça, quand il finit sa mission, difficilement le maire le laisse partir, il lui propose un contrat (propos d'entretien, juillet 2022).*

Ce propos met en exergue le sens de l'organisation qui semble important dans toutes les activités professionnelles. Ceci suppose qu'un jeune diplômé qui sait s'organiser et aide l'entreprise dans laquelle il est en stage à s'organiser impacte positivement son environnement et aura plus de chance d'être maintenu à son poste après son stage.

Un responsable d'ONG quant à lui insiste plutôt sur la proactivité d'une catégorie particulière de diplômés à savoir les sociologues et leur capacité à faire des recherches afin de trouver des solutions. Il a insisté sur le fait que c'est le profil le plus recherché dans la plupart des ONG.

*Pour les sociologues qu'on envoie dans des structures jeunes (ONG), qui savent chercher sur internet, ils arrivent à proposer des plans d'action et cela aide ces structures. Dans ces cas, ils n'ont pas envie de se séparer de ces jeunes. Généralement, ils sont proactifs car ils s'approchent aussi des autres qui savent déjà et apprennent pour se mettre au service de leur employeur » (propos d'entretien, février 2022).*

Certains savoir-faire sont intrinsèquement liés à des savoir-être. Dans cet entretien, l'auteur met en lumière la capacité de recherche comme un savoir-faire. Cependant, celui-ci est adossé à l'humilité qui consiste à aller vers ceux qui sont expérimentés pour apprendre. Par ailleurs, un autre responsable d'ONG revient sur la capacité de recherche et insiste sur un savoir-faire transversal qu'est la production des rapports.

*Il y a des jeunes primo demandeurs d'emploi qui s'insèrent rapidement du fait de leur capacité à faire des recherches et proposer des solutions aux structures dans lesquelles ils sont en mission. Par exemple, dans les ONG, un jeune qui sait produire des rapports à temps, et dans les délais, est une chance pour les responsables d'ONG. Ces derniers n'hésitent pas à les garder (propos d'entretien, mars 2022).*

*La majorité des étudiants accueillis dans les structures ont une forte capacité de capitalisation de ce qu'ils apprennent. Cela est dû à leur formation qui est en phase avec les réalités du terrain. Cependant, il est constaté qu'ils sont moins organisés en termes de définition de leur objectifs personnels et du respect de leur cahier de charge. Également ils n'ont pas une grande culture de la recherche ce qui les limitent juste aux connaissances acquises à l'université (responsable RESOKA, mai 2022).*

En somme, il faut retenir que le sens de l'organisation, la capacité à faire des recherches personnelles, savoir faire des propositions et la capacité à produire des rapports dans les délais sont les savoir-faire sur lesquels les enquêtés ont beaucoup insisté. De ces savoir-faire s'ajoute ceux qui sont transversaux notamment le fait de parler Anglais et de savoir manipuler les outils informatiques.

## **4 DISCUSSION**

La question de l'emploi met en lumière la problématique du développement car c'est par le travail qu'on s'épanouit. Le chômage participe au sous-développement car les chômeurs restent à la charge de toute la société au lieu de participer à son épanouissement.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer le chômage des jeunes. La littérature nous donne une panoplie de facteurs qui sont soit micro-sociaux, macrosociaux et personnels. Dans ce sens, [10] énonce les facteurs explicatifs du processus d'insertion regroupés en quatre caractéristiques contenues dans trois types de variables. Il s'agit des variables archéologiques, des variables processuelles et des variables à temporalité structurelle. Il est quand même important d'insister sur le fait que généralement, ce sont les systèmes éducatifs qui sont les premiers à être doigtés car ce sont eux qui préparent les jeunes à l'insertion professionnelle. Certains auteurs estiment que les systèmes éducatifs médiocres contribuent à des graves lacunes dans deux ensembles clés de compétences: les compétences cognitives et les compétences socioémotionnelles et comportementale [11]. Ce sont ces dernières compétences qui font l'objet de cette recherche. C'est dans ce sens que [12] souligne:

*« Le milieu scolaire, troisième facteur de la dimension sociopsychologique, exerce son influence sur le développement d'attitudes et d'aspirations, positives ou négatives, envers les études et le travail. De plus, la qualité des interactions du jeune avec le personnel enseignant peut avoir un effet du point de vue de l'adoption des valeurs et des attitudes que les enseignants ou la direction véhiculent au sujet du travail » [12], p.12.*

Le fait qu'en Afrique, quelques années de scolarité ne confèrent qu'une petite augmentation des revenus s'explique par la qualité médiocre de l'éducation de base ainsi que par d'autres facteurs liés à l'ensemble de l'économie, allant au-delà du système éducatif. Le problème fondamental est qu'à cause de la qualité médiocre des systèmes d'éducation de base, de nombreux enfants africains n'acquièrent jamais les compétences qui constituent les fondations d'une vie productive (BM, 2014). La présente recherche s'étant attelée à identifier les savoir-être et savoir-faire, il est important d'insister sur le fait que le rôle du système éducatif en tant que producteur de ces diplômés et donc de leurs savoir-être et de leur savoir-faire. La recherche a permis de dégager des compétences qui relèvent de la dimension individuelle et celle collective. En effet, concernant la dimension individuelle, les savoir-être ou compétences douces ou encore socio-émotionnelles, concepts employés par la [11], ont largement été évoquées par les employeurs.

### **4.1 LES COMPÉTENCES DOUCES À DIMENSION INDIVIDUELLE**

Dans le bulletin semestriel d'information de l'ANPE (juillet 2021) souligne que les savoir-être sont des compétences dites douces à la croisée entre aptitudes, qualités et traits de personnalité. Dans le contexte de cette recherche, il s'agit de: (i) la disponibilité à apprendre, donc la malléabilité, (ii) l'endurance ou la persévérance qui est la capacité à maintenir son effort jusqu'à l'achèvement complet d'une mission ou d'une tâche quels que soient les imprévus et les obstacles rencontrés; (iii) l'engagement qui est cette capacité à se mettre au service de l'objectif commun; (iv) l'accueil du feedback de l'écoute active, comprendre ce qu'on attend de lui; (v) l'humilité qui consiste à savoir reconnaître ses limites et ses forces; (vi) la prise d'initiative qui consiste à faire des propositions, à comprendre ce que l'entreprise fait et ce qu'elle peut faire davantage pour aller mieux; (vii) la curiosité qui est capacité à chercher, à découvrir; (viii) la ponctualité qui est la capacité à être à l'heure, à gérer de manière optimale le temps; (ix) l'autonomie, capacité à prendre en charge son activité sans devoir être encadré de façon continue; (x) la capacité à faire des propositions qui permet à l'individu d'initier et d'imaginer des solutions nouvelles; (xi) la gestion du stress qui consiste à garder le contrôle de soi pour agir efficacement face à des situations irritantes, imprévues et stressantes.

### **4.2 DU POINT DE VUE DE LA DIMENSION COLLECTIVE**

On peut retenir les savoir-faire et savoir-être suivants: (i) la capacité à travailler en équipe qui consiste à mobiliser une équipe et à l'entraîner dans la poursuite d'un objectif; (ii) le sens de la communication qui est le fait de transmettre clairement des informations, d'échanger, d'écouter activement; (iii) la capacité d'adaptation qui consiste à savoir s'adapter aux habitudes, aux codes et valeurs propres à l'entreprise; (iv) la rigueur qui est l'aptitude à réaliser des tâches en suivant avec précision les procédures et instructions fournies; (v) le sens de l'organisation qui est la capacité à planifier, prioriser, anticiper des actions en tenant compte des moyens, des ressources, des objectifs et du calendrier pour les réaliser.

Il faut reconnaître que certaines compétences à dimension collectives sont aussi des compétences à dimension individuelle notamment la rigueur et le sens de l'organisation. Le caractère collectif est lié au fait que l'exercice de ces compétences dépendent en partie de l'environnement du travail.

Ainsi, les résultats obtenus à l'issue de l'analyse des données sont congruents avec ceux obtenus par [13] en Sierra Leone, dont les discussions de groupe ont révélé que les jeunes sont perçus comme manquant des « attitudes professionnelles » requises dans l'emploi formel, telles que la ponctualité et la capacité de suivre les instructions. Ces compétences douces correspondent bien à celles énoncées plus haut (A.i et viii). Par ailleurs, les résultats obtenus au Botswana, sont en phase avec les nôtres: « les employeurs disaient être à la recherche de travailleurs ayant des compétences telles que « l'honnêteté, l'engagement et la capacité de travailler dur, la fiabilité et la ponctualité, des capacités de communication, et l'esprit d'équipe » [11]. Ces compétences sont en phase avec nos résultats (A.ii, iii, viii; B.i, ii). Dans même sens, au Lesotho, les employeurs classent les compétences douces (les « caractéristiques personnelles appropriées ») parmi les plus difficiles à trouver chez des employés potentiels. Parmi les compétences douces qu'ils recherchent lors du recrutement de spécialistes ou de travailleurs qualifiés, les employeurs considèrent « la ponctualité et la fiabilité » ainsi que « l'honnêteté et la fiabilité » comme les plus importantes.

Mme Camille Roy, conseillère en emploi au service du placement de l'Université Laval (Canada), identifie sept (7) qualités à mettre de l'avant pour démontrer son savoir-être lors d'un processus de recrutement: la capacité d'adaptation, l'autonomie et l'initiative, la curiosité, l'honnêteté, le professionnalisme, l'esprit d'équipe et l'habileté à communiquer. Toutes ces compétences s'acquièrent par l'expérience, et dans le système éducatif quand celui-ci est pertinent et en phase avec le monde du travail.

Cependant, dans un système éducatif comme le nôtre, en Afrique en général et au Togo en particulier, où la plupart des connaissances enseignées sont très souvent théoriques, avec une pédagogie par objectif (PPO) qui ne favorise pas nécessairement l'acquisition des compétences, il est difficile que les élèves acquièrent certaines compétences douces. Le modèle de formation « transmissive » dans lequel l'enseignant sait et l'élève apprend, ne permet pas d'apprendre à prendre des responsabilités, à prévoir, à innover et à s'adapter. Il apparaît nécessaire d'apprendre au sein du réel à travers des situations professionnelles. Il devient nécessaire comme le conseille la Banque Mondiale de remettre en question la hiérarchisation des savoirs, car les formations disciplinaires ne suffisent plus [11]. C'est dans cette optique que [14] écrit: « le renforcement du système éducatif par la préparation des jeunes à l'auto-emploi et l'érection des stages en priorités tout au long des cycles de formation permettront aux jeunes d'avoir les compétences nécessaires pour obtenir plus facilement un emploi stable » [14] p.19.

Au-delà du système éducatif, l'éducation sociale à travers les réunions publiques participent aussi à l'acquisition de ces compétences douces. Prenant l'exemple de la ponctualité. A l'école, on punit les élèves quand ils viennent en retard, cela pour leur inculquer une valeur qu'est la ponctualité. Par contre, en dehors du système éducatif, les réunions publiques enseignent pratiquement le contraire car rarement elles commencent à l'heure. On est même arrivé à l'expression c'est « l'heure africaine », expression qui traduit le fait qu'on ne respecte jamais l'heure fixée pour le début de toutes les activités à caractère public et communautaire. Il y a donc un hiatus entre les valeurs enseignées à l'école et celles transmises par les autres instances de socialisation. Cette incohérence est dommageable pour l'acquisition des compétences douces pour la vie professionnelle. Ceci dit, l'intégration des valeurs doit être pensée et planifiée depuis le bas âge car l'enfance est la période de la vie où on intègre mieux les valeurs sociales. Dans ce sens [15] soutiennent que les retards dans le développement de la petite enfance peuvent affecter les personnes durant toute leur vie, notamment en limitant la préparation à la scolarité et en ralentissant l'accumulation des compétences à l'école. Car les compétences socioémotionnelles se développent au cours de la petite et moyenne enfance. Les compétences sociales sont consolidées par l'augmentation des interactions et la socialisation à l'école et dans les communautés [16]. En effet, « à l'adolescence, les jeunes affinent leurs compétences sociales, deviennent de plus en plus autonomes, et se forgent une identité. Les compétences cognitives sont largement acquises avant l'âge de 15 ans, alors que de nombreuses compétences comportementales ne le sont qu'entre 15 et 30 ans [15] cité par [15], p. 93-94. Cette période de la vie correspond à la période au cours de laquelle l'individu vit davantage dans les groupes organisés (associations, groupement de jeunes, etc.) et continue sa formation dans le système éducatif qui s'est de plus en plus généralisé en Afrique.

L'insertion professionnelle est liée certes aux compétences relatives au système éducatif mais « aujourd'hui, les recruteurs ne se basent plus seulement sur votre parcours universitaire qui se résume au hard skills davantage tournées vers les compétences techniques. En cela les compétences comportementales ou personnelles prennent de plus en plus d'importance » [17], p.20. C'est dans les mêmes termes que [18] renchérit « les entreprises exigent en effet davantage de maîtrise de savoirs d'action, et mettent en avant l'importance des aptitudes comportementales. Les besoins exprimés par les employeurs portent désormais moins sur les *savoirs* que sur les comportements, donc moins sur les contenus que sur les conditions d'accès à l'instruction. L'enjeu est celui de la flexibilité » [18], p. 48.

En outre, la psychologie étudie depuis longtemps les domaines du comportement humain. Dans la pratique, les compétences socioémotionnelles et comportementales sont utilisées pour désigner un large ensemble de « compétences douces » ou « compétences de vie », qui en est arrivé à englober un mélange de compétences ainsi que de caractéristiques individuelles moins bien définies telles que les compétences sociales, la maîtrise de soi, la capacité à se fixer des objectifs, l'initiative personnelle, l'orientation vers la réussite, la proactivité, le sens de l'organisation, la pratique délibérée ou la confiance en soi. Elles sont quelquefois liées à des traits de personnalité tels que les « *big five* »: l'extraversion, la stabilité émotionnelle, l'agréabilité, la

conscienciosité et l'ouverture à l'expérience. Ces traits peuvent continuer à évoluer à l'âge adulte selon [19]. Ainsi, des compétences socioémotionnelles et comportementales comme la maîtrise de soi ont été associées au niveau d'instruction, et il a été démontré que des qualités telles que la confiance en soi, les compétences sociales ou la stabilité émotionnelle affectent les résultats en matière d'emploi [20]. De plus, les compétences comportementales telles que la persévérance ou l'initiative personnelle sont positivement corrélées avec la réussite scolaire. Il est possible que des personnes intrinsèquement plus consciencieuses poursuivent de plus longues études et affichent de meilleures performances dans leur travail [21]. Par conséquent, il y a lieu de dire qu'il existe une relation entre les compétences acquises à l'école et la possibilité de développer des aptitudes personnelles sur le lieu de travail.

En somme, les savoir-être sont déterminants pour l'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur. La ponctualité, l'engagement, la curiosité et la capacité de travailler sous pression sont autant de savoir-être qui émanent de la formation universitaire et parfois préuniversitaire. En effet, la ponctualité est de mise dans tout le système éducatif, l'engagement, la curiosité et la capacité de travailler sous pression proviennent de l'environnement universitaire de par l'organisation des savoirs enseignés notamment la recherche. Le soubassement de la recherche c'est la curiosité, la capacité à découvrir l'inconnu. Or, dans le système éducatif en général et à l'université en particulier, la recherche-action est faiblement valorisée au profit de la recherche fondamentale. Il est bien normal que les employeurs ne soient pas satisfaits par les prestations des diplômés de l'enseignement supérieur dans ce domaine.

Par contre, l'humilité, l'adaptabilité, la flexibilité, l'intégrité et la proactivité semblent être des compétences extra universitaires acquises de par l'engagement social et associatif. Or, [22] faisait remarquer que les étudiants de l'UK s'engageaient peu du point de vue politique et social. C'est dire que pour qu'un diplômé de l'enseignement supérieur puisse s'insérer aisément, ce n'est pas uniquement les savoirs universitaires ou du moins les compétences émotionnelles acquises par le biais de la formation universitaire qui comptent, mais également l'ouverture et l'engagement dans la vie sociale au cours de sa formation d'où l'importance d'adhérer à des mouvements et associations estudiantins et extra estudiantins.

En ce qui concerne les savoir-faire, il ressort que l'organisation personnelle, l'aptitude à la recherche et la capacité à produire des rapports dans les délais sont déterminants pour réussir son insertion professionnelle. Ces savoir-faire sont aussi liés aux performances scolaires et universitaires car les étudiants qui sont très bien organisés ont plus de chance d'obtenir leur licence en trois ans à l'université de Kara contrairement à ceux qui ont une faible capacité d'organisation [23]. Il est probable qu'un étudiant qui s'est bien organisé pour réussir gardera cette compétence dans le processus de recherche d'emploi. Par ailleurs, l'aptitude à mener des recherches relève des compétences enseignées à l'université et un étudiant qui a réussi à intégrer cette compétence aura plus de chance de s'insérer car celle-ci va de pair avec la production des rapports dans les délais. En définitive, l'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur est corrélée aux savoir-faire enseignés ou acquis au cours de la formation universitaire. Ceci dit, l'université ne devrait pas nécessairement produire des compétences exigées par les employeurs car il y a des fondamentaux qui aident les étudiants à s'insérer plus tard et plus aisément. Un des fondamentaux est la capacité à mener une recherche à terme. Comme le souligne [24]:

*Il est évident qu'un enseignement qui se limiterait à transmettre les connaissances réclamées par le marché de l'emploi ou une recherche qui se limiterait à développer les technologies utiles aux entreprises serait sans rapport avec le savoir critique et avec l'institution universitaire. Car, la production et la diffusion d'un savoir critique définissent l'université citée par [18], p. 57.*

C'est dire que l'université en se professionnalisant devrait garder sa nature propre, celle de produire des savoirs critiques qui confèrent aux étudiants un savoir-faire important pour leur futures fonctions sociales. Toutefois, l'une des difficultés principales des recherches sur les transitions entre le système éducatif et la vie active est de définir des critères de fin de transition ou d'insertion réussie. Sur quelle base peut-on affirmer que les jeunes issus de telle filière sont mieux insérés que d'autres ? Ceci dit, l'une des limites de la présente étude réside dans le fait que l'analyse est très généraliste et ne tient pas compte des spécificités liées aux filières universitaires. Cependant, pour une première recherche dans le cadre des diplômés de l'enseignement supérieur, nous considérons que c'est une exploration.

## **5 CONCLUSION**

Le chômage est devenu une gangrène pour le développement de la plupart des pays d'Afrique. Malgré le nombre de plus en plus croissant des jeunes dans ces pays et qui sont par ailleurs de plus en plus instruits, leurs insertions professionnelles sont faibles. Des politiques publiques initiées par les gouvernants essaient tant bien que mal de résorber le chômage des jeunes mais en vain. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette faible insertion professionnelle des jeunes notamment l'inadéquation entre la

formation reçue et la demande du marché de l'emploi, le manque d'initiatives personnelles des jeunes, le manque d'entreprises pouvant absorber les diplômés de certains secteurs d'activités, etc.

La présente recherche avait pour objectif d'analyser les savoir-être et les savoir-faire que les employeurs exigent des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur dans leur processus d'insertion professionnelle. En effet, les savoirs et certains savoir-faire sont enseignés à l'université. Par contre, les savoir-être ne sont pas exclusivement et intrinsèquement acquis à l'école, ils sont cultivés également dans d'autres instances de socialisation (associations et mouvements de jeunes, partis politiques, etc.) de sorte que la plupart des diplômés en manquent, ce qui ne favorise pas leur insertion professionnelle. La recherche a permis d'identifier plusieurs savoir-être demandés par les employeurs. Il s'agit entre autres de la ponctualité, de l'engagement, de la curiosité, de l'intégrité, de la flexibilité, de l'adaptabilité, de l'humilité, de la proactivité, du travail sous pression. Pour les savoir-faire, il s'agit du sens de l'organisation, de la capacité à faire des recherches personnelles et de la capacité à produire des rapports dans les délais. L'analyse a permis de se rendre compte que plusieurs de ces savoir-être et savoir-faire sont aussi l'émanation des compétences reçues dans l'enseignement supérieur particulièrement mais aussi dans le système éducatif en général, parfois pas de manière explicite. Il faut noter que d'autres savoir-être et savoir-faire sont issus de la socialisation primaire (famille, groupe de pairs, etc).

Le mérite de la présente recherche réside dans le fait qu'elle a permis de répertorier les savoir-être et savoir-faire utiles à l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur. Etant donné que la présente recherche avait une visée exploratoire, les savoir-faire et savoir-être sont donc généraux. Les recherches futures permettront de spécifier les savoir-faire selon les différentes filières de l'enseignement supérieur car les savoir-être sont généralement transversales et utilisables dans tous les domaines. Il sera utile également d'analyser le processus d'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur privé dont le taux de chômage devient inquiétant et surtout ceux de l'enseignement technique.

## REFERENCES

- [1] Mainguet Christine, 1999, *La transition du système éducatif vers la vie active*, Rapport de l'étude menée pour le CEDEFOP, Belgique.
- [2] CENTRE DE DEVELOPPEMENT DE L'OCDE, 2017, « Examen du bien-être et des politiques de la jeunesse au Togo », Projet OCDE-UE Inclusion des jeunes, Paris.
- [3] CONFEMEN, 1999, L'Insertion des jeunes dans la vie active par la formation professionnelle et technique, Document de réflexion et d'orientation, Dakar.
- [4] IPE, 2005, l'insertion professionnelle des jeunes- un défi permanent, Vol. XXIII, n° 2, avril – juin 2005.
- [5] Gazier Bernard, 1992, *Economie du travail et de l'emploi*, Paris, Dalloz.
- [6] Becker Gary S., 1964, *Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special references to education*, Chicago, the university of Chicago press.
- [7] Bernadette Hée, 1997, « Les diplômés de l'enseignement technologique et professionnel », *Note d'information*, 97 (40), septembre.
- [8] Camara Ibrahim et Zanou Benjamin., 2011, *Capital humain et insertion des jeunes sur le marché du travail: Cas de la commune d'Aboisso: (Côte d'Ivoire)*, ENSEA, Abidjan.
- [9] Mansuy Michele et al., 2001, *Transitions entre le système éducatif et la vie active: chiffres clés sur la formation professionnelle dans l'Union européenne*. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.
- [10] Henri Eickert et Saïd Hanchane, *Temporalité de l'insertion professionnelle - Une approche longitudinale*, Formation Emploi No 60, décembre 1997, CEREQ, France.
- [11] BM, AFD, 2014, *L'emploi des jeunes en Afrique subsaharienne*, Washington DC 20433.
- [12] Vultur Mircea., 2003, L'insertion sociale et professionnelle des jeunes « désengagés » Analyse du programme d'intervention de La Réplique, INRS, Observatoire Jeunes et Société, Québec, Canada.
- [13] Peeters R. et al, 2009, « The Representation of Tool Use in Humans and Monkeys: Common and Uniquely Human Features », *Journal of Neuroscience*, September 2009, 29 (37) 11523-11539; DOI: <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.2040-09.2009>.
- [14] Behanzin Précieux, Agbandji Lucien et Dossou Georges, 2021, « Analyse des déterminants de l'insertion professionnelle des jeunes au Bénin » *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM)* ISSN: 2509-0429 Volume 4, numéro 2.
- [15] Shonkoff Jack. P., & Phillips Déborah. A. (Eds.), 2000, *From neurons to neighborhoods: The science of early childhood development*, National Academy Press.
- [16] Lundberg Mathias., and Wuermli Alice. 2012. « Children and Youth In Crisis: Protecting and Promoting Human Development in Times of Economic Shocks. » World Bank, Washington, DC.
- [17] ANPE, 2021, *Emploi Mag', les métiers de l'industrie*, Bulletin semestriel d'information de l'ANPE-Togo, n°014, juil.-Déc.2021.

- [18] Perennes Laurence, 2014, « Universités et insertion professionnelle des étudiants: jusqu'où l'université peut-elle et doit-elle s'engager ? »  
<https://www.researchgate.net/publication/256463449>.
- [19] Roberts Brent W. et Mroczek Daniel., 2008, « Modification des traits de personnalité à l'âge adulte » *Directions actuelles en sciences psychologiques*, 17 (1), 31-35.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00543.x>.
- [20] Heckman James Jacques, Stixrud Jora, Urzua Sergio, 2006, « Les effets des capacités cognitives et non cognitives sur les résultats sur le marché du travail et le comportement social », *Journal de l'économie du travail* 24 (3); pp 411-482. DOI: 10.1086/504455.
- [21] Almlund Mathilde, Lee Duckworth Angela, Heckman James J., and Kautz Tim D., 2011, « Personality Psychology and Economics ». *Handbook of the Economics of Education*, Volume 4 (pp. 1-181). Amsterdam: Elsevier.  
<https://doi.org/10.3386/w16822>.
- [22] Tamégnon YAOU, Décembre 2021, « De la faible socialisation à la faible participation politique des étudiants de l'université de Kara », *LAKISA* N°2, pp. 45-55.
- [23] Tamégnon YAOU et Bakayidama KOUMINGOU, 2022, « Gestion du temps et réussite universitaire chez les étudiants de la faculté des lettres et sciences humaines (FLESH) et de la faculté des sciences et techniques (FAST) de l'université de Kara (Togo) », *MOSAÏQUE*, pp. 207-225.
- [24] Ségal André, 1997, « L'université ou le savoir comme enjeu social », *Culture, institution et savoir. Culture française d'Amérique*, Québec: Les Presses de l'Université Laval, pp. 25-43.